

Kirche als Organisation gestalten – Gemeinde geht weiter!

Hans-Tjabert Conring

Frage: „Kann eine Kirchenleitung eine Kirche leiten, Herr Präses?“ Antwort: „Ja kann denn ein Zitronenfalter Zitronen falten?“ Wenn es um Kirchenleitung geht, bietet sich dem geneigten Kenner ein weites Spektrum. Es reicht von enthusiastischer Ehrfurcht über nüchterne Beobachtung diverser Rollen und Aufgaben bis zu humorvoller Abwendung. Das dazwischen aufgespannte Feld von Ideal und Wirklichkeit ist vermutlich so unterschiedlich bestückt, wie es die Vielzahl der evangelischen Kirchenverfassungen, Kirchen- und Grundordnungen vermuten lässt.¹ Weitere Perspektiven treten hinzu: Kirchengeschichte, Ökumene, Kirchenpolitik und natürlich steuern Theologie und Kirchenrecht in ihrer wissenschaftlichen und der praktischen Version je eigene Aspekte bei. Meistens sehen wir die Welt mehr so, wie *wir* sind und weniger so wie *sie* ist. Diese erkenntnistheoretisch fundierte Praxiserfahrung wird für Kirchenjuristen wie Theologen bei der entsprechenden Fachlektüre stets aufgefrischt. Es ist eine lohnende Aufgabe, aus den Einzelaspekten eine oder mehrere gemeinsame Perspektiven zu formen. Dieser Herausforderung hat sich *Steffen Schramm* mit seinem Werk „Kirche als Organisation gestalten“ gestellt.²

Wie Kirchenleitung funktionieren kann, ist als Thema so alt wie die Kirche selbst. Die kirchenrechtliche wie praktisch- und systematisch-theologische Literatur dazu ist deshalb unübersehbar. *Steffen Schramm* hat mit seinem Werk „Kirche als Organisation gestalten“ das „Konzept der Kirchenleitung für die Zukunft“ von *Alfred Jäger* aus dem Jahr 1993 aufgegriffen und neu in Szene gesetzt und damit zu einer lohnenden Auseinandersetzung eingeladen.

In zwei Bänden mit insgesamt rund 900 Seiten legt der Leiter des Instituts für kirchliche Fortbildung der Ev. Kirche der Pfalz seine „kybernetischen Analysen und Konzepte zu Struktur und Leitung evangelischer Landeskirchen“ vor.³ Die pfälzische Kirche hat diesen Impuls bereits synodal aufgenommen und einen erfrischend praktischen Leitfadens vorgelegt: „Gemeinde geht weiter!“⁴ Die

¹ Die Verfassungstexte der 20 evangelischen Landeskirchen sind unter www.fiskirchenrecht.de recherchierbar.

² S. *Schramm*, *Kirche als Organisation gestalten- Kybernetische Analysen und Konzepte zu Struktur und Leitung evangelischer Landeskirchen*, Lit-Verlag 2015, ISBN 978-3-643-12965-9; zugleich theologische Dissertation bei der Kirchlichen Hochschule Wuppertal-Bethel (2014).

³ Seine Arbeit ist Anlaß für diesen Beitrag. Ich danke der Führungsakademie für Kirche und Diakonie und insbesondere den Herren Burkowski und Charbonnier, die im April 2016 zu einem „kybernetischen Labor“ einlud und den persönlichen Austausch zu diesem Themenkreis ermöglichte.

⁴ *Gemeinde geht weiter! Konzepte entwickeln in regionaler Vernetzung*, hrsg. vom Institut für kirchliche Fortbildung (Pfr. Dr. Steffen Schramm), auch unter www.gemeinde-geht-weiter.de als „Leitfaden“ herunterzuladen.

Gemeinde ist weder am Ende, noch begrenzt, sondern der Aktivitätsfokus der Kirche und gehört zum lebendigen Arbeitsziel jeder Kirchenleitung.

Das Forschungsinteresse *Schramms*⁵ richtet sich auf die organisatorische Gestalt der Ev. Landeskirche als Instrument zur theologischen Auftrags Erfüllung – eine juristische Sichtung dieser Gestalt nimmt er nicht vor. Schramm denkt die Konzeptionierung kirchlicher Leitung passend zu den auftragsgemäßen Strukturen, um den inneren und äußeren Herausforderungen erfolgreich zu begegnen. Für die juristischen Leser wären beide Fragen im ersten Ansatz vor allem mit organisationsrechtlichen Kategorien zu bearbeiten. Es lohnt sich für den interdisziplinären Kontakt, sich der Fragestellung ohne diese eingeübte juristische Brille zu nähern.

Die beiden Bände beleben die Vision eine „noch nicht existierende, aber schon im Entstehen begriffene Organisationsform von Landeskirchen“ (S. 485) zu entwerfen. Der erste Band blickt auf Vergangenheit und Gegenwart⁶ während der zweite Band mit Soll-Konzepten bezogen auf Struktur und Leitung zur Gestaltung über geht. Die Grundthese ist weitgehend unstreitig: Die Landeskirchen sind erst in den letzten 200 Jahren zu den heutigen Organisationen geworden und befinden sich aktuell in einer Phase der bewussten Veränderung mit offenem Ausgang. An dieser Übergangsstelle wird von *Steffen Schramm* die Ekklesiologie als Kirchenberatung eingefordert und angeboten. Gemeint ist eine konzeptionell durchdachte und theologisch informierte Beratung für das Management-Team der Landeskirche, also die Kirchenleitung.

Die Gliederung der Arbeit ist anspruchsvoll.⁷ Die Seitenzählung läuft über beide Bände während die Zählung der Fußnoten entlang der in der Kopfzeile wiedergegebenen Gliederungsebene läuft.⁸ Sach-, Personen- und Literaturverzeichnisse erschließen die voluminöse Arbeit hilfreich. Schramm gelingt es, eine große Masse von historischen Szenen und konkreten Beobachtungen in lebendiger Form, begründend und erläuternd in die Linien seiner Gedankenführung einzuflechten. Dort, wo die Systematisierung noch im Entstehen begriffen ist

⁵ vgl. „4.1 Fragestellung“ auf Seite 110f.

⁶ Vergangenheit = „War-Analyse“ und Gegenwart = „Ist-Analyse“.

⁷ Auf gut 100 Seiten Vorüberlegungen (S. 1–115) folgen zwei Analysen, nämlich eine „WAR-Analyse“ (die parochiale Phase landeskirchlicher Organisation“, S. 117–226) und eine „IST-Analyse“ („Die Differenzierungsphase landeskirchlicher Organisation“, S. 227–396), die dann in einer Reflexion („Optimierung oder Erneuerung“, S. 297–484) zusammenfassend betrachtet werden und den ersten Band beschließen. Der zweite Band öffnet mit zwei Konzepten. Das SOLL-Konzept Struktur („Die Integrationsphase. Von der Versäulung zur Vernetzung“, S. 486–573) und das SOLL-Konzept Leitung („Theologisches Management. Von der Verwaltung zur Gestaltung“, S. 574–721). Daran schließt sich ein Kapitel „Umsetzung“ (S. 723–758) an, um mit dem Kapitel „Ergebnisse und Ausblick“ (S. 759–805) zu schließen. Diese Überschriften laufen in der Kopfzeile mit und bieten so in der tiefgegliederten Arbeit Orientierung. Die im laufenden Text fett gedruckten, aber keiner Gliederungsebene zugeordneten, Überschriftenzeilen sind strukturierende Hervorhebungen ohne Gliederungsrank und dienen der leichteren Orientierung.

⁸ genaugenommen: zwei Gliederungsebenen, nämlich die römischen Ziffern und die in zwei Kapiteln genutzten Großbuchstaben.

oder die interdisziplinären Verzweigungen⁹ nur erste Blicke erlaubte, liegen für Anschlussforschungen und systematisierte Beobachtungen konkrete Anknüpfungspunkte am Tage. Wie bei *Alfred Jäger* durchzieht auch *Schramms* Werk eine Vielzahl erläuternder und plausibilisierender Grafiken und Schemata, die zusammenfassend im Verzeichnis der Abbildungen sowie dem Verzeichnis der Tabellen und Übersichten gelistet sind.

Im Aufbau spiegelt sich das Phasenmodell des österreichischen Unternehmensberaters *Friedrich Glasl*¹⁰, dessen Passung *Schramm* für die 200 Jahre Kirchengeschichte für sich entdeckt hatte. Danach durchläuft jedes Unternehmen vier Phasen, die Pionier-, Differenz-, Integrations- und Assoziationsphase. Die Pionierphase wird bei *Schramm* in eine personalgemeindlich geprägte Gründungsphase ab ca. 1815 und eine Parochialisierungsphase ab ca. 1880 zerlegt. Die Differenzierungsphase folge ab den 60iger Jahren und die Integrationsphase ab den 90iger Jahren des vorigen Jahrhunderts. Die noch ausstehende Assoziationsphase, betrifft die aktuelle kirchenleitende Aufgabe, die Kirche als Netzwerkorganisation zu gestalten. *Schramm* spannt den Bogen von der parochialen Phase der Staatskirche mit der territorialen Gliederung über die Differenzierungsphase landeskirchlicher Selbstorganisation mit der maßgeblichen Versäulung (Linienstruktur) und Auffächerung der Professionalitätsbereiche (Differenzierungsstruktur) bis hin zur werdenden Netzwerkstruktur, deren Leitung wieder stärker auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet sein muss. Der Reiz liegt in dem damit sichtbaren großen Bogen, der auch die vorfindlichen Kirchengemeinden als Produkte eines gut 100 Jahre alten Reformschrittes (*Emil Sulzes* bekanntes Programm für eine Evangelische Kirche, bes. Seite 155 ff.) entzaubert. Diese Entzauberung ermutigt zu der regionalen Kooperation, die nicht nur der pfälzische Leitfaden „Gemeinde geht weiter!“ aufgreift, sondern die bundesweit im Trend liegt.¹¹

Das Phasenmodell wird in der Arbeit eher als Bestätigung der Beobachtung über alle Landeskirchen hinweg genutzt und dient nicht als Erklärungs- oder Prognoseinstrument. Zweifelsfrei liegt *Schramm* daran, den kirchlichen Auftrag (dreifacher Kirchenbegriff angelehnt an *Schleiermacher* und *Reuter*) als

⁹ Interdisziplinär im herkömmlichen Sinne, nicht in der Unterscheidung wie bei *E. Herms*, Abschließender Bericht über die Arbeit der Projektgruppe „Rechtliche Rahmenbedingungen kirchlicher Praxis“, *ZevKR* 30 (1985), S. 257–275 (260, insbes. 264 ff.), wonach interdisziplinär „zwischen verschiedenen theologischen Disziplinen“ meine und erst der Begriff „interfakultativ“ auf die fachliche Interaktion von Theologie und Jurisprudenz verweise.

¹⁰ *F. Glasl/B. Lievegoed*, Dynamische Unternehmensentwicklung 1993, 3. Aufl. 2004.

¹¹ Vgl. für die EKBO das Strukturanpassungs- und Erprobungsgesetz (StrErpG) vom 16. Nov. 1996, KABL S. 172, zuletzt geändert 2012; für die Mitteldeutsche Kirche das Kirchengesetz über den Zusammenschluss von Kirchengemeinden, die Bildung von Kirchengemeindeverbänden und die Bildung von Untergliederungen von Kirchengemeinden in der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland (Kirchengemeindestrukturgesetz – KGStruktG) vom 21. Nov. 2009 ABL., S. 291; für die badische Kirche das Kirchliche Gesetz zur Erprobung der Ressourcensteuerung im Kirchenbezirk (ErpGRS-KB) vom 24. April 2015, GVBl. 2015 S. 94; für die Hannoversche Kirche das Kirchengesetz über die regionale Zusammenarbeit von Kirchengemeinden (Regionalgesetz – RegG) vom 15. Dez. 2015, KABL. 2015, S. 108.

Ausgangs- und Zielpunkt der organisatorischen Überlegungen und der kybernetischen Leitungsthematik zu nutzen. Damit führt *Schramm* die „theologische Achse“ *Alfred Jägers* fort. *Steffen Schramms* Darstellungsart ist offen für bestätigende, aber auch in konkreten Punkten abweichende Wahrnehmungen anderer Praktiker. Das erzeugt Aufmerksamkeit und Neugier, die hilfreich, ja notwendig für die epochale Aufgabe einer Transformation von evangelischer Kirchen-Leitung sind. Die Optimierung des vorhandenen wird nicht reichen, es bedarf auch der Erneuerung.

Eine kirchenrechtliche Analyse im eigentlichen Sinne will und kann *Schramm* in seiner Darstellung nicht leisten. *Schramm* stützt sich für die kirchenrechtliche Dimension wesentlich auf den Theologen *Hans-Richard Reuter*.¹² Er zitiert die auch emotional gefärbte Begriffswelt des Pioniers in Sachen Kirchenmanagement, *Alfred Jäger*. Professor *Jäger* sah vor allem in seiner eigenen Disziplin, der wissenschaftlichen Theologie, eine nicht ausreichende Durchdringung des Themenfeldes „Kirchenleitung“. Hier vermisste er gründliche Analysen mit praktischen Wirkungen und hielt es für unangebracht, diese wichtige Aufgabe den Juristen zu überlassen.¹³ Das Verhältnis zum Kirchenrecht bleibt folgerichtig ambivalent.

Schramm führt ein Zitat an, dass den Originalton *Alfred Jägers* treffend einfängt. Darin findet die wissenschaftlich theologischen Sorge aus den 90iger Jahren Ausdruck, die bisweilen auch heute bei entsprechenden Beiträgen mitschwingt: „Wissenschaftliche Theologie ... überlässt das Feld weitgehend Kirchenjuristen, die auch die letzte Epoche kirchlicher Leitung massiv bestimmt haben. Es macht sich derzeit fatal bemerkbar, dass die gesamte Kompetenz von theologischen Fakultäten nicht in der Lage ist, mit anstehenden Leitungsproblemen der Kirche angemessen umzugehen. Noch fataler erscheint, dass der Beizug irgendeiner Beratungsfirma vom Markt näher liegt als der Ruf nach einer auch theologisch verantworteten Neubestimmung kirchlicher Leitung.“¹⁴ Dass die wissenschaftliche Theologie als Ratgeberin kirchlicher Leitung nicht recht funktioniert habe, findet sich auch bei *Schramm* wieder (vgl. explizit S. 385). Dies verschärfte sich mit dem Ausbau kirchlicher Handlungsfelder in den 50iger und 60iger Jahren des 20. Jahrhunderts und einer wachsenden Verwaltung sowie der Tatsache, dass Theologen zu einer Minderheit unter den beruflich-kirchlichen Mitarbeitenden wurden. Aber auch das diese Lücke *nolens volens* füllende Kirchenrecht scheint es nicht richtig gemacht zu haben, wie ein weiteres *Jäger*-Zitat im Zusammenhang mit dem „Integralmodell“ kirchlicher Leitung zeigt, S. 714 (Hervorhebungen im Original): „Die Bedeutung und Verortung der zentralen Rahmenfunktionen auch bei weitgehender Dezentralisierung kann am Kirchenrecht deutlich gemacht werden. Abzuwehren ist das Mißverständnis, als bildeten rechtliche Bestimmungen das maßgebliche Leitungsinstrumentarium

¹² etwa S. 2 f., 27 f. 29 f.

¹³ Die Bemerkung, dass die wissenschaftliche Theologie die Kybernetik „nach 1918“ dem Kirchenrecht überlassen habe (S. 8 mit Fn. 28), richtet sich vermutlich an das Fach der praktischen Theologie und hat nicht das Fach an der juristischen Fakultät im Blick.

¹⁴ *A. Jäger*, Management in kirchlichen Leitungsinstitutionen, 1997, S. 318 zitiert nach *Schramm*, Kirche als Organisation gestalten, S. 63, Fn. 171.

der Landeskirchen. [Zitat Jäger, Kirchenleitung, S. 434:] „An dieser Stelle ist ein gründliches, kybernetisches Umdenken angezeigt. Rechtliche Regelungen bilden bestenfalls einen verlässlichen Rahmen der Leitung, nicht aber deren Sache und Methodik. Besonders ein Rechtspositivismus, der auf dieser verhängnisvollen Spur aus gesetztem Recht normativ zunehmend weitere Folgerungen ableitet und das ganze kirchliche Leben zentralistisch überzieht, wirkt auf Dauer tödlich.“ [Zitatende Jäger, weiter Schramm:] Dem Kirchenrecht wird eine Beratungs- und Dienstleistungsaufgabe zugewiesen, die nach Grundsatzfragen (Ordnungen, Verfassungen, Gesetze) und Alltagsfragen unterteilt und wie eine hauseigene „Anwaltskanzlei“, ein „zentrales Rechtsbüro“, geführt werden kann, das bei Bedarf angefragt wird. Eine personelle Vertretung in den Dezernaten wird als nicht notwendig angesehen.“ Diese Sichtachse steigert sich dann zu der – aus kirchenjuristischem Blickwinkel – doch etwas verkürzten und damit zumindest unvollständigen Aussage: „Das Kirchenrecht [...] erarbeitet vergleichende Analysen relevanter Rechtstexte, verzichtet aber weitgehend auf Impulse zur Zukunftsgestaltung“ (S. 8). Diese Aussage zu „dem Kirchenrecht“ erscheint, nüchtern betrachtet zwar zu pauschal, enthält aber wohl ein erfahrungsgesättigtes Körnchen Wahrheit. Die praktische Theologie mit ihrem Fachsegment Kybernetik öffnete mit dem von *Hermelink* und *Wegner* herausgegebenen Band „Paradoxien kirchlicher Organisation“ aus dem Jahr 2008, mit ihrem Rückgriff auf die *Lubmannsche* Arbeit aus dem Beginn der 70iger Jahre des vorigen Jahrhunderts, den Horizont bereits etwas weiter.

Richtig ist und bleibt, dass die interdisziplinäre Kooperation bei der Verstehensarbeit und der Lösung praktischer kirchenpolitischer Organisationsfragen ausbaufähig ist. Für dieses wachsende Verständnis der jeweiligen Eigenlogik sowie des Nutzens für die gemeinsame Sache „Kirche“ bietet *Schramm* erfreulich viele Anknüpfungspunkte. Zum einen ist hier der gesamte Wurf der Arbeit zu betonen, mit der historischen Gliederung in Entwicklungsphasen auf der einen Seite und der Bereitschaft zur Anwendung von Managementvokabular auf der anderen Seite. So nutzt *Schramm* etwa die Unterscheidung von Aufbau- und Ablaufstruktur, insbesondere aber die Unterscheidung des dritten St. Galler Managementmodells von operativer, strategischer und normativer Ebene. Zum Zweiten bildet die Fokussierung auf die und Akzeptanz der Organisationsgestalt von Kirche einen entscheidenden Schritt auf einen fachlichen Diskurs hin. Dabei steht außer Frage, dass eine Organisation ein Werkzeug zu einem ausserhalb ihrer selbst liegenden Zweck und Auftrag ist.

Manchmal beschleicht den in praktischen Fragen eingebetteten Kirchenjuristen freilich auch die Hoffnung, dass es dereinst möglich sein mag, auch in „theologischer“ Perspektive ohne Umschweife die Fachlichkeit von rechtlich geordneter Kirchen-Leitung kombiniert mit soziologischer und betriebswirtschaftlicher Führungserkenntnis (sog. Management) zu nutzen. Denn als Gestalter treten in der Kirche immer Christenmenschen auf, die sich über ihre Leitungsaufgabe mit anderen verständigen werden (horizontaler Diskurs) und sich dabei geistlich geleitet wissen (vertikaler Diskurs). Ob das organisationale Instrumentarium von Grund auf „theologisch“ rekonstruiert werden muss, mag sich dann in neuem Lichte zeigen; auch die Zahlen und ihre Operanden für

einen Rechenvorgang beim Turmbau (sei es die Statik, sei es die Finanzierung betreffend), werden „theologisch“ nicht angefragt. Die Schaffung und Anwendung eines rechtlich geordneten Organisationsrahmens innerhalb eines staatskirchenrechtlichen Koordinatensystems unterliegt dauernd dem genannten horizontalen und vertikalen Qualitätsdiskurs.

Der von der juristischen Disziplin kommende Kirchenjurist ist deshalb nicht überrascht, wenn bei *Schramm* weder das Staatskirchenrecht mit der Verortung öffentlicher Religionsausübung in einem säkularen Staatswesen thematisiert wird noch das Kirchenrecht als juristische Disziplin mit seiner gleichermaßen auftragsorientierten wie dienenden Perspektive konkret im Blick ist. Zutreffend und auch in der Kirchenrechtsszene unbestritten, ist sein Hinweis, das Kirchenrecht keine konstitutive, sondern eine konsekutive und regulative Größe der Kirche ist (S. 30). Die theologische Analyse richtet sich zuerst an die eigenen, also theologischen, Fachkollegen und ist im Blick auf das Kirchenrecht als interdisziplinäres Gesprächsangebot zu lesen.

Als theologische Werkzeuge werden bei *Schramm* ein dogmatischer und ein ethischer Kirchenbegriff präpariert. In dogmatischer Perspektive „partizipiert kirchliche Leitung an der congregatio fidelium“ (S. 58 und S. 691 ff.), in ethischer Perspektive bezieht sich kirchliche Leitung „auf die Grundvollzüge der empirischen Kirche in darstellendem und wirkendem Handeln. In der (inneren) Spannung von wirklicher und möglicher Kirche und der (äußeren) Spannung von Risiken und Chancen steht kirchliche Leitung vor der sozialetischen Aufgabe, der *communio sanctorum* organisatorische Rahmenbedingungen zu schaffen, die ihre Entfaltung und Gestaltwerden fördern, und Rahmenbedingungen, die diesem Kriterium nicht mehr entsprechen, zu verändern oder abzuschaffen“ (S. 59). Der dritten „Perspektive einer Partikularkirche als sozialer Organisation“ ist dann vorbehalten die „Entwicklung und Gestaltung von Programmen, Strukturen und Mitgliedschaftsrollen hinsichtlich der ethischen Grundaufgaben der *communio sanctorum* (mit der von Schleiermacher übernommenen Unterscheidung von darstellendem und wirksamem Handeln) unter Rückbezug auf Grund (Gottes versöhnendes und rechtsfertigendes Handeln in Jesus Christus), Gestalt (eine, heilige, universale, apostolische Kirche) und Bestimmung der Kirche (vorläufiges Zeichen des Reiches Gottes).“ (S. 60).

„Theologisches Management“ – so fasst *Schramm* zusammen – „ist ein Modus konziliarer Verständigung und insofern geprägt von der Frage nach dem richtigen Handeln und der richtigen Entscheidung, an deren Beantwortung viele beteiligt sind. Theologisches Management ist die Konkretion, die Form ethischer Leitung in einer Partikularkirche, die sich soziologisch als Organisation versteht“ (S. 692). Was dem Kirchenjuristen in seiner fachlichen Perspektive ganz normal erscheinen mag, verdient hier besondere Aufmerksamkeit. Die theologische Dissertation will Kirche *als Organisation* verstehen. Die juristische Disziplin bietet dazu zwar weitere Verstehensmodelle: Die Lehre von der Juristischen Person¹⁵, eine gesellschaftsrechtliche Formenlehre mit einem

¹⁵ Vgl. etwa: *H. Munsonius*, Die juristische Person des evangelischen Kirchenrechts, 2009; *ders.*, Evangelisches Kirchenrecht, 2015; jeweils mit weiteren Nachweisen.

differenzierten Deutungsverständnis der Organe als Leitungsinstrumente, deren Organwalter sich in einem Geflecht von Pflichten und Rechten wiederfinden. Ziel *Schramms* ist es, theologisches Vokabular mit begrifflichen Unterscheidungen und Modellen aus der Managementlehre, der Organisationslehre und der Soziologie so zu verknüpfen, dass dabei der Blick auf die real gewordene und heute zu gestaltende Kirchenorganisation frei wird. Dieser konstruktive Zugang ist in jeder Hinsicht unterstützenswert. In dieser positiven Stimmung gelingt es *Schramm* auch kritische Beobachtungen im historischen Zusammenhang zu verorten, insbesondere die Desintegration kirchlicher Leitung in der sog. Differenzierungsphase.

Die beiden Bände sind eine wunderbare Fundgrube für Überblicksthemen der letzten 50 Jahre. Hingewiesen sei insofern nur auf die Darstellung des Planungsparadigmas in den 60iger und 70iger Jahren des vorigen Jahrhunderts (S. 372 ff.). Manche Bausteine und *buzzwords*¹⁶ stehen nicht streng geordnet zueinander. Als orientierendes Gelände wechseln die eigenen geschichtlich-sortierenden Erkenntnisse mit den – oft bildlich unterstützten – Idealbegriffen der Führungskultur *Alfred Jägers* ab. Wer diesen großen Bogen erkennt, wird sich an dem mitreißenden Mut zur entwicklungsoffenen Perspektive von *Steffen Schramm* erfreuen und daran den Mut zur eigenen Wahrnehmung seiner organisationalen Umwelt stärken können. Denn es bedarf des Mutes in einem so vielseitigen und unübersichtlichen Feld zu ackern, weil es viele geben wird, die mit oder ohne praktischer Erfahrung, mit oder ohne theoretischem Hintergrund mitreden, sich einmischen und ihre aktuellen Sichten einbringen. Gerade weil der Gegenstand dieser Überlegungen sich nicht leicht erfassen und erschließen lässt, braucht es sowohl fachkundige als auch fachfremde Mitwirkung von vielen verschiedenen Menschen, um ein Konzept der Kirchenleitung zu entwickeln und anzuwenden.

Alle Leserinnen und Leser mögen sich angespornt sehen, selbst ihre kybernetische Beobachtungen, Analysen und Konzepte zur Struktur und Leitung evangelischer Landeskirchen beizusteuern und diese im Dialog mit anderen darzustellen und weiterzuentwickeln. Sicher ist: Die Organisation der Kirche wird mit ihrer theologischen, juristischen und ökonomischen Qualität ihrer Selbstorganisation und Außenwirkung überzeugen müssen, um in Zukunft gestaltend aktiv zu sein.

¹⁶ Etwa Entrepreneurship, S. 222 Fn. 382, S. 561 f. S. 640 ff.